

# Unruhe stiften: Wozu Coaching?

Was einem gecoachten Individuum alles zugemutet wird und was die Soziologie dazu sagt, lesen Sie in diesem Artikel.



**Gastautor**

**Dirk Baecker**

ist ordentlicher Professor an der Zeppelin Universität Friedrichshafen am Bodensee und Keynote-Speaker am 3. Internationalen Coaching-Fachkongress. [www.zu.de/baecker](http://www.zu.de/baecker)

**DIE GESELLSCHAFTLICHE BEDEUTUNG** des Coaching liegt im Gewinn eines größeren Spielraums zwischen Persönlichkeit, Karriere, Organisation und Gesellschaft. Im Modus der Auslotung der Kompetenzen und Erwartungen, Erfahrungen und Befürchtungen eines Individuums wird daran gearbeitet, wie Arbeit, Organisation und Gesellschaft mit ihren unterschiedlichen Gelegenheiten, Restriktionen und Zumutungen verstanden werden. Dies stärkt die Anpassungschancen des Individuums an Familie, Beruf und Gesellschaft ebenso wie dessen Durchsetzungschancen gegenüber Familie, Beruf und Gesellschaft.

Coaching klärt Optionen, die nach verschiedenen Seiten ausgelegt werden können. Paradoxerweise verstärkt das Coaching damit jene berufliche Unruhe, der es abhelfen soll. Zunehmend entdeckt man, dass dies nicht nur in gewinnorientierten Unternehmen, sondern auch in Behörden, Krankenhäusern, Universitäten, Kirchen, Armeen und bei NGOs von Belang sein kann. Gut ist ein Coaching dann, wenn es das Verständnis des Coachs wie des Coachees für die Dynamik der Fremdselektion ihrer Optionen ebenso wie die Fähigkeit zur Selbstselektion im Feld dieser Optionen stärkt. Was das heißt? Nun, es gilt, sowohl zu verstehen, wer im eigenen Umfeld welche Interessen an meinen Beiträgen hat (Fremdselektion), als auch herauszufinden, welches Interesse ich daran habe, diesen Interessen nachzugeben bzw. sie durch neue Angebote zu variieren (Selbstselektion).

Coaching führt dazu, die eine Frage im Horizont der anderen zu beantworten und dabei auch noch so zu tun, als sei jeweils die eine der beiden Fragen hilfreich, um eine Antwort auf jeweils die andere zu finden. Die selbst gestellte Aufgabe des Coaching ist schon hier paradox: Man erhofft sich leichtere Antworten durch die höhere Schwierigkeit der Fragestellung. Aber das Coaching hätte gegenwärtig nicht den Erfolg, der landauf, landab zu beobachten ist, wenn nicht genau das ein aussichtsreicher Weg ist.

Ob das Coaching geeignet ist, die selbst produzierte Unruhe auch aufzufangen, ist gegenwärtig

offen. Sicher ist nur, dass es ein Faktor der Turbulenz ist, die denselben Personen in fast allen Organisationen der Gesellschaft begegnet, die sie auch auslösen.

Faszinierend ist die Beobachtung des gesellschaftlichen Trends zum Coaching auch unter wissenschaftlichen und hier nicht nur psychologischen, sondern auch soziologischen Gesichtspunkten. Zu psychologischen Fragen kann ich mich nicht äußern, da sie nicht in meine Kompetenz fallen. Doch auch für den Soziologen ist auffällig, dass das gecoachte Individuum gleichsam einer doppelten Zumutung ausgesetzt ist. Zum einen gilt es nach wie vor als »modernes« Individuum, dem Selbstliebe, wohlverstandene Eigeninteressen, Verantwortung, Disziplin und Kontrolle zugemutet werden können und dem in dem Ausmaße, in dem ihm all dies gelingt, Autonomie zugesprochen wird. Das moderne Individuum gilt als Autor und Autorität seiner eigenen Handlungen, so sehr jede psychologische und soziologische Evidenz immer schon gegen diese Autonomie gesprochen hat. Und zum anderen wird demselben Individuum im Coaching die Fähigkeit zugemutet, die Bedingungen seiner Autonomie in den Blick zu nehmen, die Abhängigkeit der eigenen Karriere vom sozialen Umfeld, in dem es sich bewegt, zur Kenntnis zu nehmen, und letztlich sogar die Selbstliebe als Bedingung der eigenen Funktionsfähigkeit in der Gesellschaft anzuerkennen. Es wird ihm zugemutet, die eigene Autonomie als heteronom zu denken, ohne sie deswegen aufzugeben. Es wird ihm zugemutet, sein Selbst »unternehmerisch« zu entwerfen, wie Ulrich Bröckling gezeigt hat, ohne sich deswegen der Verzweiflung hinzugeben, nur ein Agent des »Kapitals« zu sein. Es wird ihm zugemutet, für umso klüger gehalten zu werden, je umsichtiger es in der Lage ist, die Erwartungen seines Umfelds zur Grundlage eigener Entscheidungen zu machen, ohne die Entscheidungen direkt aus den Erwartungen abzuleiten.

Wir reden hier nicht zufällig von »Klugheit«. Dem Coaching täte es gut, sich einer Tradition zu vergewissern, in der es steht, obwohl es da-

mals das Wort »Coaching« ebenso wenig gab wie eine professionalisierte Praxis, die diesen Namen verdient. Ich meine die sogenannte politische Klugheitslehre, die von Autoren wie Baltasar Gracián im 17. Jahrhundert entworfen worden ist, um die Bedingungen des Handelns des Höflings am Hofe zu beschreiben. Der Fürstenhof, insbesondere der kastilische, kann neben dem stark gezähmten Kloster, der strikt disziplinierten Armee, der etwas wilderen Universität und später der Schule als einer der historisch frühesten Orte gelten, an dem mehr oder minder gleichrangige Individuen untereinander um die Aufmerksamkeit eines Dritten konkurrierten. Konnte die Armee eine strenge Hierarchie, das Kloster seine Regeln frommen Verhaltens und die Universität immerhin die Bedingungen eines wahrheitsfähigen Diskurses, so wusste man am Hofe nie genau, worum es eigentlich geht, und konnte daher nur um die Gunst des Fürsten oder seiner Gattin konkurrieren. Eine unangenehme Situation, die umso weniger zu vermeiden war, als von eben dieser Gunst alle Privilegien abhingen, derer man sich als Adliger erfreuen wollte. Wenn die soziologische Theorie sozialer Fähigkeiten heute davon ausgeht, dass diese Fähigkeiten vor allem dann erforderlich sind, wenn man sich in Situationen technologischer Unbestimmtheit (»wie kann man was erreichen?«) und evaluativer Ungewissheit (»wer wird welche Fortschritte wie bewerten?«) befindet, dann war genau das bei Hofe bereits der Fall.

Und »politische Klugheit« nannte man die Fähigkeit, eigene Ziele auch dann durchsetzen zu können, wenn mit gegnerischen und bösartigen Beobachtungen gerechnet werden musste, die zudem, um selber durchsetzungsfähig zu sein, in der Lage sind, sich mit guten Gründen zu bewaffnen. Wie geht man mit Feinden um, die guten Willens sind? Wie bewaffnet man sich selber mit guten Gründen, wenn man sich nicht sicher sein kann, dass man welche hat? Wie präsentiert man sich laufend der Beobachtung durch alle anderen, wenn man zugleich viel zu viel zu verbergen hat und genau das verbergen muss, obwohl jeder weiß, dass es eben dies zu entdecken gilt?

Der Stress dieses Hexenkessels an wechselseitigen Beobachtungen ist bislang soziologisch ebenso wenig gewürdigt wie das Raffinement, mit dem die diesem Stress ausgesetzten Menschen Strategien und Taktiken entwickelt haben, um sich hier behaupten zu können. Und erst recht weiß man noch nicht genug darüber, welches Zusammenspiel von psychischen Energien, neuronalen Schemata, mentalen Rahmensetzungen und sozialem Verständnis vorausgesetzt werden muss, um hier erfolgreich agieren zu können.

Das »moderne« Individuum war ja nichts anderes als die Behauptung, dass das irgendwie geht und dass man die Unteilbarkeit dieses Individuums inklusive seines eben nicht unerschütterlichen Selbstbezugs voraussetzen muss, wenn man sicher sein will, dass es geht. Und dann erst kamen alle jene Beobachtungen zusammen, die das Individuum nicht nur als moralische Instanz seiner selbst, sondern als divergentes Produkt religiöser Formatierung, wirtschaftlicher Interessen, politischen Sachverstands, pädagogischer Ausbildung, ästhetischen Sinns, libidinöser Energien, neuronaler Leistungsfähigkeit, mentaler Idiosynkrasien und sozialer Erfahrungen konstruierten, angesichts dessen es zunehmend zweifelhaft wurde, wie man dies zur Einheit einer Identität aufsummieren wollte. Es half dann irgendwann nur noch eins: Man musste das Individuum als tendenziell aufrichtig, authentisch und spontan konzipieren und irgendwie darauf hoffen, dass es mit den daraus resultierenden Paradoxie, all dies sein zu müssen, kreativ umgehen konnte. **T**

#### Info

Dirk Baecker hält ein Keynote-Referat zu diesem Thema am 3. Internationalen Coaching-Fachkongress: »Coaching meets Research – Coaching in der Gesellschaft von morgen«  
Wann: 17.–18. Juni 2014,  
Wo: Olten/Schweiz. Ab 720,- € für beide Tage  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



**WIFI MANAGEMENT FORUM**  
WERT ZU WISSEN WKO

## Die NEUE Führungskraft

In nur 3 Tagen lernen Sie die wichtigsten Führungs- und Kommunikations-Tools für den erfolgreichen Einstieg in Ihre Führungsrolle!



**Trainer:** Pepi Adelman, Führungskräftecoach  
**Termin:** Do 12.6.–Sa 14.6.2014  
**Beitrag:** € 1.350,-  
**Buchungsnr.:** 24382 033

**Information und Anmeldung:** Mag. Alexandra Konrad,  
T 01 476 77-5234, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

[www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)